

«Wir haben viel Lehrgeld bezahlt»

STRAUMANN Der Zahnimplantatehersteller hat in den USA über zehn Jahre lang keinen Rappen verdient und auch heute läuft längst nicht alles rund. Dennoch plant Straumann-CEO Gilbert Achermann eine Forschungs- und Entwicklungsstätte.

RENÉ SOLLBERGER

So offen hat Gilbert Achermann, 45, noch nie über die harten und verlustreichen Anfänge in den USA erzählt. «Wir haben über zehn Jahre lang keinen roten Rappen verdient», sagte der CEO und designierte Verwaltungsratspräsident des Basler Zahnimplantateherstellers Straumann kürzlich an einem Panel Meeting der Swiss American Chamber of Commerce in Zürich. Der Anlass sollte Schweizer KMU die Chancen und Fallstricke eines Engagements in den USA aufzeigen.

Straumann hat seit Ende der 80er-Jahre und der Abtrennung von Synthes versucht, auf dem amerikanischen Markt Fuss zu fassen. Am Anfang stand der Aufbau eines Netzwerks von Opinionleadern an Universitäten, Kliniken und zahnmedizinischen Instituten. «In unserem Geschäft ist es extrem wichtig, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die die Produkte von der akademischen Seite her unterstützen, sagt Achermann. «Wir haben versucht, unsere Produkte zu platzieren und uns einen

«In den USA wird das Blaue vom Himmel versprochen, dann aber relativ wenig geliefert.»

Gilbert Achermann
CEO und designierter Verwaltungsratspräsident Straumann

Namen zu machen.» Der Verkauf der Implantate – im Wesentlichen Schrauben, auf die dann künstliche Zähne montiert werden – besorgte ein Vertriebspartner. Um das Risiko auszuschliessen, dass sich dieser eines Tages selbstständig machen würde, gründete Straumann 1990 in Boston eine eigene Vertriebsgesellschaft.

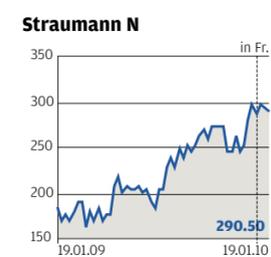
Viel versprochen, wenig geliefert

Kaum stand Straumann in den USA auf eigenen Beinen, zeigten sich andere gravierende Probleme: «Die Loyalität der Arbeitskräfte ist beschränkt», musste Achermann feststellen. Es sei schwierig, die richtigen Führungskräfte zu finden. «Oft wird einem das Blaue vom Himmel versprochen, dann aber relativ wenig geliefert.» Achermann sieht darin ein kulturelles Problem, dessen man sich bewusst sein müsse.

Zudem sei Straumann in den USA ein absoluter No-name: «Die Anziehungskraft ist gleich null, da schreit kein Hahn danach.» Auf dem Medtech- und Life-Science-Arbeitsmarkt sei deshalb die Konkurrenz gewaltig, mit grossen Namen wie Pfizer, Striker, Medtronic oder Johnson&Johnson – «sie alle fischen im gleichen Teich», sagt Achermann. Und die Mitarbeiter fühlten sich – anders als in der Schweiz oder den meisten andern Ländern – nicht als Teil einer glo-



Straumann hat in den USA jahrelang auf Granit gebissen. Erst seit wenigen Jahren ist das Geschäft profitabel.



balen Organisation mit einer einheitlichen Firmenkultur. «Bis diese Kultur wahrgenommen und gelebt wird, braucht es enorme Anstrengungen. Wir sind noch nicht so weit, aber auf dem besten Weg.»

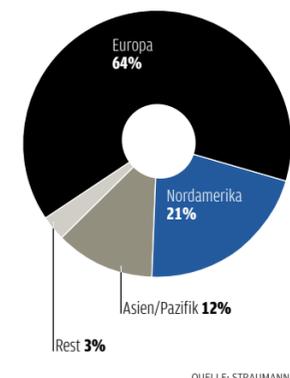
Auch mit einem hohen Gehalt könne man gute Leute nicht anbinden. «Geld allein richtet es nicht». Eine grosse Fluktuation

komme das Unternehmen teuer zu stehen. Ständiger Personalwechsel ist Gift für ein Geschäft, das weitgehend von Vertrauen und Beziehungen zu Kliniken und Zahnärzten lebt. Kontinuität sei matchentscheidend. «In der Vergangenheit hatten wir zeitweise eine Personalfuktuation von 30%, das bringt ein Unternehmen um, das kann tödlich sein», erinnert sich Achermann. «Da haben wir sehr viel Lehrgeld bezahlt, wir haben viel investiert und nichts verdient – absolut null.» Und auf Englisch fügt er an: «It is a painful journey» – es sei ein schmerzhafter Weg.

Erst in den letzten Jahren hat sich die Situation in den USA zum Guten gewendet. Der Umsatz ist seit 1998 von 20 Mio Fr. auf 160 Mio Fr. geklettert. Und das Amerikageschäft macht bereits 21% des Ku-

Jedes fünfte Implantat landet in Nordamerika

Aufteilung Straumann-Umsatz 2008 weltweit (Total: 779 Mio Fr.)



QUELLE: STRAUMANN

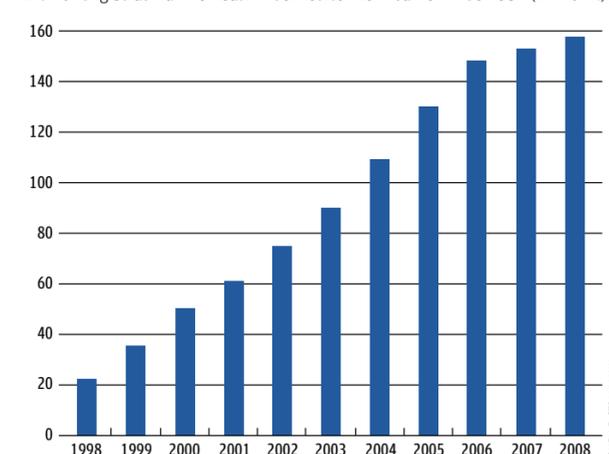
chens aus (siehe Grafiken). Achermann ist zwar stolz auf das Erreichte, warnt aber vor Hochmut, der sich nicht selten einstelle, wenn ein Unternehmen erfolgreich sei. Gerade das vergangene Jahr muss für Straumann hart gewesen sein, wie Zahlen anderer Medtech-Firmen wie Biomet vermuten lassen. Aber dazu will sich Achermann erst am 16. Februar 2010 äussern, wenn er den Jahresabschluss präsentiert.

Hohe Kosten – tiefe Preise

Noch keine Entwarnung im US-Geschäft gibt er auch wegen der laufenden Kosten, die bis heute höher seien als in der Schweiz. Und auch die Preise könnten besser – sprich höher – sein: «Leider sind in unserer Industrie in den USA die Preise nicht wie in der

USA: Kritische Masse erreicht

Entwicklung Straumann-Umsatz in den letzten zehn Jahren in den USA (in Mio Fr.)



QUELLE: STRAUMANN

Pharmaindustrie doppelt so hoch wie in Europa, sondern in etwa gleich tief.» Denn Zahnimplantate werden in der Regel durch keine Krankenversicherung vergütet, der Patient muss aus der eigenen Tasche bezahlen.

Von den altbekannten regulatorischen Hürden und juristischen Fallstricken mag Achermann gar nicht gross reden. «Daran hat man sich inzwischen gewöhnt.» Aber die Hürden werden höher: «Es wird immer schwieriger und dauert immer länger, bis eine Zulassung vorliegt.» Das verteuert die Produkte, weil sie verspätet auf den Markt kommen.

Glimpflich davongekommen

Trotz allen Ungemachs lässt Achermann keine Zweifel an der Notwendigkeit aufkommen, in den USA präsent zu sein. Immerhin sei es einer der interessantesten Märkte der Medizintechnik, der ein Drittel des Weltmarktes ausmache. Zudem würden Referenzen aus aller Welt in den USA eingeholt. Da nimmt Straumann auch Risiken wie die in den USA übliche Produkthaftpflicht in Kauf. Bisher ist das Unternehmen glimpflich davongekommen. «Der grösste Fall in den letzten zehn Jahren hat uns 40000 Dollar gekostet – mehr nicht.» Ein Pappenstiel. Härter getroffen hat Straumann ein in der Vergangenheit ausgesprochenes, eineinhalbjähriges Importverbot der Zulassungsbehörde FDA für die Biora-Produkte.

Seit 2005 hat Straumann eine veritable US-Niederlassung inklusive Produktion, und nicht mehr nur eine Vertriebsgesellschaft. Der Sitz ist in Andover, etwas ausserhalb von Boston. «Wir sind in Boston geblieben, weil wir schon dort waren, aber auch wegen des grossen Medizin-Cluster», sagt Achermann. «Die gesammelte Intelligenz ist dort gigantisch, was für den Arbeitsmarkt hoch interessant ist.» Auch die feinmechanische Produktion sei – anders als befürchtet – überhaupt kein Problem. «Die Leute und die Fertigkeiten sind vorhanden.»

Ausbaupläne in Boston

Gilbert Achermann kam 1998 als Finanzchef zu Straumann. Seit 2002 amtiert er als CEO. An der kommenden Generalversammlung vom 26. März wird er von Rudolf Maag das Verwaltungsratspräsidium übernehmen. Neuer CEO wird der heutige Finanzchef Beat Spalinger.

Achermann hat in den USA bereits weitere Pläne. Er kann sich vorstellen, ein Kompetenzzentrum aufzubauen – beispielsweise eine Forschungs- und Entwicklungsstätte für den immer wichtigeren Bereich Regeneration, also den Wiederaufbau von Kieferknochen. Konkrete Pläne lägen aber noch nicht auf dem Tisch. «Das ist erst angedacht und passiert bestimmt nicht in den nächsten ein bis zwei Jahren», so Achermann.

«Fünf Jahre sind genug, um etwas zu erreichen. Wer zu lange in einem Amt bleibt, bewirkt am Ende nicht mehr viel.»

Micheline Calmy-Rey, 65, seit 7 Jahren Bundesrätin



WIDERSPRUCH

von Markus M. Ronner

«Was mich betrifft, hoffe ich, nicht in meinem Amt zu sterben.»

Moritz Leuenberger, 64, seit 14½ Jahren Bundesrat



FOTOS: KEISTONE

Boom bei den Coop Vitality Apotheken

GALENICA Der grösste Apotheker der Schweiz, der auch Coop Vitality führt, ist 2009 kräftig gewachsen – und dies nicht nur dank den vielen Akquisitionen.

RENÉ SOLLBERGER

Das Engagement von Galenica bei den Coop Vitality Apotheken zahlt sich aus: Der Umsatz der 39 Läden erreichte letztes Jahr 105 Mio Fr., was – dank acht neuen Läden – einem Zuwachs von 24% entspricht. Auch das innere Wachstum von 6,7% lässt sich sehen. Galenica besitzt 49% der Coop-Tochter und führt die Läden.

Insgesamt betreibt oder kontrolliert Galenica in der Schweiz rund 375 Apotheken und ist mit einem Marktanteil von gut 30% mit Abstand die Nummer eins im Land. In diesem Geschäft macht das Unternehmen fast 900 Mio Fr. Umsatz, inklusive Anteil an Coop Vitality. Ein grosser Coup gelang 2009 mit der Übernahme der Apothekenkette Sun Store mit rund 100 Läden. Das katapultierte den Umsatz um 50% in die Höhe.

Das innere Wachstum gibt Galenica mit 5,4% an. Im Vorjahr waren es 4,3%. Die Steigerung «in einem durch Konsolidierung geprägten Markt» komme von der geschickten Standortwahl. «Einerseits legen wir unrentable Läden zusammen, andererseits eröffnen oder übernehmen wir an guten Standorten neue Apotheken», sagt Galenica-Sprecherin Christina Hertig.

Die Jahresergebnisse legt Galenica am 16. Februar vor. Beim Gewinn wird eine Steigerung um 10% auf gut 230 Mio Fr. angestrebt. Nur etwa 13% des Gewinns stammt von den Apotheken. Etwa 80% erwirtschaftet Galenica im Pharmageschäft, vor allem im Ausland.

HOCOMA

Ein Schweizer Start-up punktet in den USA

Auszeichnung Die junge Schweizer Medtech-Firma Hocoma mit Sitz in Volketswil ZH ist letzte Woche in Los Angeles mit dem «Red Herring Global» ausgezeichnet worden. Mit dem Preis werden die weltweit 100 innovativsten Technologie-Start-ups belohnt.

Marktlücke Das Gründerteam von Hocoma besetzte mit dem Bau von Rehabilitationsrobotern eine Marktlücke. Die automatisierten Therapiegeräte helfen Patienten mit Hirnschädigungen, Bewegungsabläufe zu trainieren.

Bereits sind weltweit in 40 Ländern rund 300 solcher Anlagen in Betrieb, wovon 70 in den USA, wo Hocoma in Boston eine Niederlassung hat. Das letzte Jahr verlief in den USA allerdings deutlich schlechter als erwartet.

Wachstum Hocoma wächst jährlich um 30% und erreichte 2009 mit 110 Mitarbeitern (10 in den USA) 24 Mio Fr. Umsatz. CEO ist Gery Colombo, einer der Gründer.

Spin-off Hocoma wurde 2000 als Spin-off des Paraplegikerzentrums der Uniklinik Balgrist gegründet und gewann mehrere Gründer- und Forschungspreise.